



ROBERTO HENRIQUE BRAVO DOS SANTOS

ROGERIO DA ROCHA KONOFAL

**PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA
DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

CURITIBA – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE Elaborado por ROBERTO HENRIQUE BRAVO DOS SANTOS e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de Julho de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE Elaborado por ROGERIO DA ROCHA KONOFAL e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30 de Julho de 2019.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE, realizados pelo aluno ROBERTO HENRIQUE BRAVO DOS SANTOS, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de Julho de 2019.

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE, realizados pelo aluno ROGERIO DA ROCHA KONOFAL, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 30 de Julho de 2019.

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno ROBERTO HENRIQUE BRAVO DOS SANTOS abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, TURMA DHG8-CURITIBA (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Julho de 2019.

ROBERTO HENRIQUE BRAVO DOS
SANTOS

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno ROGERIO DA ROCHA KONOFAL abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, TURMA DHG8-CURITIBA (1/2017) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/10/2016 a 09/06/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado PROPOR O AUTOCONHECIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DO LÍDER DE EQUIPE, é autêntico e original.

Curitiba, 30 de Julho de 2019.

ROGERIO DA ROCHA KONOFAL

Dedico esse trabalho aso meus familiares.

RESUMO

O autoconhecimento representa um tema instigante para a humanidade, sendo fonte de investigação para importantes pensadores em diversas épocas. O papel do líder é identificar os pontos fortes e fracos e incentivar seus colaboradores para assim obter os resultados e metas que darão resultados para a organização. Sendo assim, esse estudo tem como objetivo compreender como o autoconhecimento pode auxiliar o trabalho do líder de equipe. O presente estudo será realizado com base na pesquisa bibliográfica integrativa, a qual será utilizada para identificar e qualificar a situação tática do problema apresentado. Conclui-se o presente estudo, que mesmo sendo a pessoa hoje a principal responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, o líder se torna peça fundamental para o processo de identificação de objetivos e autoavaliação. Existe ainda hoje a necessidade dos líderes reverem aspectos que incluem a motivação e promoção de habilidades e competências dos indivíduos para impulsionar suas carreiras. Enfim, o líder pode ser considerado fator importantíssimo no autoconhecimento e desenvolvimento de carreira do colaborador.

Palavras-chave: Autoconhecimento. Competências. Liderança.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 AUTOCONHECIMENTO E LIDERANÇA	12
2.1 Histórico e Conceitos	12
2.2 Conceito de liderança	14
3 GESTÃO E LIDERANÇA: AUTOCONHECIMENTO GERANDO EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	16
3.1 Liderança Situacional	21
3.2 Liderança Carismática.....	23
3.3 Liderança Transacional	24
4 AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO	25
5 CONCLUSÃO.....	27
6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	28
7 REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O autoconhecimento representa um tema instigante para a humanidade, sendo fonte de investigação para importantes pensadores em diversas épocas. Da Grécia Antiga à Psicologia atual, o conhecer a si próprio, ganha valoração científica quando se considera teorias e técnicas elaboradas objetivando aproximar a pessoa ao seu eu mais próprio, à integração do self (SOTO, 2002).

O intuito com este levantamento bibliográfico será o de compreender como o autoconhecimento pode auxiliar o trabalho do líder de equipe. Haja vista a complexidade do tema pretender-se-á a abertura para se pensar “em”, indicando assim, a não possibilidade de reflexões restritas.

O papel do líder é identificar os pontos fortes e fracos e incentivar seus colaboradores para assim obter os resultados e metas que darão resultados para a organização e abrir caminhos que estes desenvolvam suas carreiras com habilidades e capacidades consideráveis no mercado de trabalho (SOTO, 2002).

Para cada cargo de comando exercido dentro de uma organização é necessário ter responsabilidade e liderança, isso faz com os colaboradores executem suas tarefas de forma mais variada.

Segundo Soto (2002), na liderança é importante obter aptidão emocional cuja essência é conseguir que os outros executem seus respectivos trabalhos com mais efetividade. Se o líder for inapto reduz o desempenho de todos fazendo com que desperdice o tempo, corrói a motivação e ainda acumula hostilidade e apatia.

O líder deve ter as ferramentas técnicas para resolver problemas, mas também de acordo com Soto (2002), deve ser capaz de gerar ideias criativas e oferecer um caminho prático que diminua a angústia ou temores do trabalhador, dando confiança e facilitando sua carreira.

A ideia de que o líder possa contribuir para o desenvolvimento de carreira dos colaboradores influi diretamente no problema das organizações que não aderem a prática de métodos motivacionais, ou na busca de líderes não preparados para exercer a função.

Quando se fala em autoconhecimento, imediatamente se pensa em seu líder, e a maior parte das vezes relaciona-se a liderança com o desempenho e a produtividade deste grupo.

Soto (2002) relata que há várias pesquisas que mostram correlação entre o líder carismático e a satisfação e rendimento de seus seguidores, pessoas que trabalham com líderes

carismáticos tem motivos para realizar um esforço profissional extra e como líder lhe é agradável manifesta maior manifestação.

A liderança pode ser considerada um fardo caso o comando não seja adequado diante de determinadas situações. As atribuições do líder devem ter a ver com as necessidades do grupo, seu papel é de suma importância para o bom desempenho das tarefas agregadas aquele setor em que lidera.

Dessa feita esse estudo tem como objetivo geral compreender como o autoconhecimento pode auxiliar o trabalho do líder de equipe. Como objetivos específicos pretende-se: apresentar o histórico e os conceitos do autoconhecimento; compreender os conceitos de liderança; e descrever a importância da gestão e liderança para a promoção de equipes de alta performance.

Dessa feita esse estudo tem como objetivo geral compreender como o autoconhecimento pode auxiliar o trabalho do líder de equipe de alta performance de um grupo pequeno de uma empresa de médio porte. Como objetivos específicos pretende-se: apresentar o histórico e os conceitos do autoconhecimento; compreender os conceitos de liderança; e descrever a importância da gestão e liderança para a promoção de equipes de alta performance.

O presente estudo será realizado com base na pesquisa bibliográfica integrativa, a qual será utilizada para identificar e qualificar a situação tática do problema apresentado.

A pesquisa consistirá em leitura e análise sistemática de textos, livros, artigos e demais documentos que sejam pertinentes ao tema. (Pesquisa Bibliográfica). As palavras chaves utilizadas foram: liderança, motivação, desenvolvimento de carreira, autoconhecimento e autodesenvolvimento.

2 HISTÓRICO E CONCEITO DO AUTOCONHECIMENTO E LIDERANÇA

2.1 Histórico e Conceitos

A busca pelo autodesenvolvimento tem sido uma constante na humanidade, tendo em cada momento da história uma funcionalidade distinta. É sabido que desde a Grécia Antiga existe a preocupação com o pensar e o refletir acerca dos diversos fazeres.

Naquele momento histórico, percebia-se nós considerados cidadãos, ou seja, não estava disponível para todos, o desejo de desenvolver-se, conferindo assim, poder aos sujeitos do cógito: “Penso, logo existo”.

Mas, o sujeito socrático foi, no decorrer da história, dando lugar ao sujeito do fazer e foi sendo evidenciada a dicotomia existente entre os que executavam a tarefa e os que pensavam sobre como esta deveria ser realizada. Desta realidade surge uma dissonância entre o refletir/pensar e o executar, marcas das fases históricas conhecidas como Taylorismo-Fordismo. (BORGES e YAMAMOTO in ZANELLI et al, 2014)

Paralelamente, o advento da Era Industrial reforçou tal dicotomia e convidou as pessoas a se dedicarem apenas ao desenvolvimento das competências técnicas, focando de modo especial na aprendizagem de conceitos, conteúdos e habilidades voltadas ao aprimoramento técnico e tecnológico; em detrimento das questões atitudinais, afetivas e sócio-relacionais presentes nas relações de trabalho. Detinha o poder, até pouco tempo atrás, quem tinha uma titulação acadêmica e/ou um saber técnico de especialista. (BORGES e YAMAMOTO in ZANELLI et al, 2014)

No decorrer da história do Trabalho é importante destacar também a Terceira Revolução Industrial e a introdução do modelo Toyotista de Gestão como um marco para a organização do trabalho a qual, em virtude dos processos de Reengenharia, convidou à Gestão de Pessoas a pensar na composição das equipes de trabalho ora por processos, ora por projetos. Essa nova configuração forçou a gestão a se preocupar com as relações interpessoais das equipes e, conseqüentemente, com o componente “personalidade”, no que se refere à maneira do sujeito de se relacionar, pois este passou a ter importância para as organizações. Apesar de existirem críticas quanto a este modelo:

(...) é certo dizer que a descrição do trabalho como monótono, embrutecido, repetitivo, manual, pesado, etc., não dá mais conta da realidade após essas transformações, ao menos no processo de trabalho no núcleo moderno da economia. Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento,

saúde, desafio, etc., deixam de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. (BORGES e YAMAMOTO in ZANELLI, 2014, p50)

Diante desta realidade que historicamente foi sendo apresentada ao trabalhador, seja este gestor ou não, podemos perceber a existência de um convite para que este possa pensar a respeito da repercussão das características pessoais e de personalidade nas atividades que desempenha e suas implicações nas relações com a equipe da qual faz parte. Nesse ínterim, surge a necessidade do trabalhador buscar o autoconhecimento, o qual tem sido alcançado de diversas formas e por meio de distintas técnicas.

Ressalta-se, ainda, a partir do advento da Globalização e dos processos de informatização - os quais colocaram os sujeitos na Era da Informação e, posteriormente, na Era do Conhecimento – que pode perceber uma mudança significativa nas relações entre as pessoas e seu trabalho. O saber técnico não foi desmerecido, mas passou-se a investir também no desenvolvimento de competências voltadas às relações humanas, tais como: negociação, mediação de conflitos, dar e receber feedback e inteligência emocional, ambas com a finalidade de facilitar o trabalho em equipe e a Gestão do Conhecimento. Neste período histórico, a Gestão de Pessoas passa a assumir um outro lugar nas Organizações, pois se torna essencial e central o papel de todos os envolvidos na tarefa. (CHIAVENATO, 2012)

A partir de, então, o modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências é introduzido nas empresas públicas e privadas, impulsionando, ainda mais, às pessoas a buscarem meios para se desenvolverem. Nesse ínterim, a busca pelo autodesenvolvimento se torna uma constante e os sujeitos são convidados, primeiramente, a compreender quais são as competências necessárias para a organização da qual faz parte e, posteriormente, a pensar no que precisa melhorar em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no referido contexto. (DUTRA, 2001; 2008)

O autodesenvolvimento passa, então, pela busca do autoconhecimento, ou seja, por um processo de olhar para si, para sua história, para seu momento de vida pessoal e profissional, bem como para seu projeto de carreira; a fim de significar o que lhe seja importante, propiciando pensar e construir um plano de desenvolvimento de competências que lhe sirva de suporte para o aquilo que ainda necessita ser aprimorado.

Diante de tal realidade as pessoas têm buscado o autoconhecimento por meio de distintas técnicas, as quais podem se dar tanto no âmbito individual - a exemplo da psicoterapia, do assessment ou do coach - como em grupo, com o uso das mais diferentes formas de tecnologias grupais.

2.2 Conceito de liderança

Discorrer sobre liderança não é muito simples. São várias teorias, questões, contextos e ciências que precisam ser consideradas. A liderança sempre foi um elemento determinante para as organizações em geral, sendo que ao longo da história, ela foi exercida tanto de um modo simples como complexo. Segundo Silva (2007), a liderança pode ser compreendida como uma habilidade, uma vontade pessoal ou também atitudes, assim ambas acontecem naturalmente sem nenhum tipo de pressão, ou seja, é algo que o próprio indivíduo sente e coloca em prática.

Os mais variados setores (privado, filantrópico, esportivo, corporativo e público) dependem de pessoas capazes de exercer influência sobre os liderados, de modo que a liderança seja determinante na produção dos resultados positivos. Aliás, o conceito moderno de liderança está, sobretudo, alicerçado na ideia que só podem ser líderes de fato, aqueles (as) que são capazes de exercer sobre os (as) liderados (as) uma influência que agregue valores mensuráveis, principalmente no ambiente corporativo.

Como evidenciada por Chiavenato (2012, p.130), liderança “[...] é definida como uma influência interpessoal exercida em dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Entende-se assim que a liderança é um modo de agir e se portar com a finalidade de conseguir dar direção e clareza para um ou mais grupos de pessoas. Sintetizando o significado do ato de liderar, o dicionário Aurélio nos traz a seguinte definição: “dirigir na condição de líder.” (FERREIRA, 2000 p.426)

Tão antigo como o ato de liderar, são também os estudos referentes à liderança, que englobam principalmente o estudo do comportamento humano. Este tem sua origem fixada desde o surgimento do próprio ser humano, sendo esse tema muito trabalhado, por estudiosos, pesquisadores e cientistas na busca do entendimento do ser humano e nas inúmeras soluções para lidar com eles.

Segundo Hunter (2006, p.18), liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos comuns, inspirando confiança, por meio da força do caráter.” Um líder que exerce influência causa efeito na vida das pessoas e nesta linha de pensamento, a liderança descreve o uso da autoridade que deste modo se faz líder, orientando e conduzindo seus liderados de forma a motivá-los e contribuindo para que ações estejam alinhadas em buscas de um objetivo.

Porém, se as situações que envolvem as organizações são desafiadoras, pode-se assim supor que o ato de liderar é um desafio. Se o objetivo da liderança é influenciar as pessoas a trabalharem de uma maneira mais comprometida, primeiramente o líder deve ser o espelho de seus liderados.

A liderança tem ainda em seus estudos muitas contrariedades, dentre elas percebe-se teóricos afirmando que os indivíduos já nascem com o dom de liderar, já outros dizem que a liderança é aprendida. Porém, é notório que existem aqueles que nascem com características natas de liderança e, por isso têm mais facilidade em conduzir pessoas. No entanto, deve-se ressaltar que qualquer pessoa que esteja à disposição de exercer e desenvolver suas habilidades poderão se tornar líderes. (VIZIOLI e CALEGARI, 2010)

Embora com algumas dificuldades, aquele que vai aprender a ser líder pode ser tão bom na tarefa como aquele que vê mais facilidades. Em ambas situações uma coisa é certa, o líder precisa agir da melhor forma possível para inspirar e motivar seus liderados em busca da obtenção de resultados, ou seja, não importa se já nasceu ou não com características de liderança, o importante é saber colocar em prática.

Porém, quem deseja ser um líder precisa, além de algo natural e intrínseco, deve investir muito de seu tempo no constante aprendizado e avaliação de suas posturas para se conhecer, ser conhecido por seus liderados e também conhecê-los. Souza (2015) comenta sobre a importância de agir de forma diferente na liderança quando declara que em meio ao atual cenário é preciso que se desperte uma nova maneira de se pensar, não buscando apenas melhorar o que já existe sobre liderança, mas sim reinventar, criar através do pensamento formas de agir diferenciadamente.

Dessa forma, é possível entender que, para liderar sempre será necessário o uso de uma gama de ferramentas da gestão ou, ainda, que o conhecimento específico sempre será viável, uma vez que esta tarefa tem se tornado o mecanismo de construção mais viável para o desenvolvimento das competências nas organizações de todo o mundo. É por meio de uma liderança que se define como pilares da humanidade e gera esse processo de continuidade da mesma. Chiavenato (2003, p.122) pode nos comprovar isso quando nos diz que a “[...] liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.”.

3 GESTÃO E LIDERANÇA: AUTOCONHECIMENTO GERANDO EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

Liderança é uma palavra que tem conotação de imponência, evocando personagens da História, com qualidades sobrenaturais. As pessoas que tem liderança são comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social. A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. Cada uma dessas figuras tem objetivos próprios, cuja realização depende de outros. Em grande parte, é sua capacidade de liderança que está em foco quando se avalia o sucesso ou fracasso dos outros, na realização desses objetivos. (MAXIMIANO, 2017)

Dando continuidade ao raciocínio de Maximiano (2017), a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração. Há muitas definições desse complexo processo social que é a liderança. Por exemplo:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu, ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Palavras como influencia, adeptos, colaboradores e outras semelhantes implicam para Maximiano (2017) importante condição para a liderança: consentimento. Consentimento é diferente do tipo de obediência produzido pela autoridade formal.

Segundo Maximiano (2017), a liderança é diferente da autoridade formal, que é uma das bases das organizações e um atributo dos cargos gerenciais. Cada gerente, em uma organização formal contemporânea, ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais. Essa posição, chamada cargo, empresta a seu ocupante o direito de tomar decisões e de se fazer obedecido, durante um período, chamado mandato, e dentro de uma jurisdição definida por algum critério de divisão do trabalho. O seguidor (funcionário) obedece ao líder (gerente), porque tem a obrigação legal de fazê-lo. As normas impessoais transformam o ocupante do cargo em uma figura de autoridade, com poderes formais para influenciar o comportamento alheio. As normas também definem os limites dentro dos quais esses poderes podem ser usados.

Chiavenato (2015) descreve (cargo) como sendo um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. A descrição de cargos é o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas atribuições ou tarefas (como faz), os objetivos do cargo (porque faz).

Autoridade formal é diferente de liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes – a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra esta mesma empresa. (MAXIMIANO, 2017).

Maximiano (2017), ainda nos diz que a autoridade formal e a liderança nem sempre andam e nem precisam andar juntos, pode-se ver algumas diferenças no quadro 1. A pessoa que ocupa uma posição de autoridade formal pode não ter liderança informal sobre seus colaboradores ou jurisdicionados nem precisa dela. É o caso dos agentes da lei que exercem poder de polícia. Da mesma forma, a pessoa que exerce liderança informal sobre um grupo pode não ocupar um cargo com autoridade formal correspondente nem precisar dele. Isso acontece, em grupos sociais organizados, que precisam de líderes, mas não de chefes.

QUADRO 1 – Diferença entre Autoridade Formal e Liderança

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é instrumento para revolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm o poder representado pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 2017.

O consentimento para Maximiano (2017), é um pressuposto de idéia de seguidores de um líder. Um elemento importante em qualquer definição de liderança é o consentimento dos liderados. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente. O consentimento pode depender da crença na validade da missão que o líder propõe ou no desejo de receber uma recompensa prometida pelo líder. A idéia do consentimento exclui a coerção como base da liderança. No entanto, certos grupos baseiam-se na aceitação de um líder que é pessoalmente autoritário ou personifica valores autoritários. Além disso, é difícil dizer se o consentimento é produto das convicções dos liderados ou das habilidades de persuasão do líder.

Consentimento, por sua vez, pressupõe identidade de interesses. A liderança ocorre quando a identidade entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou o problema que o grupo precisa resolver. Essa identidade cria no grupo a disposição (ou motivação) para fazer o que o líder propõe. (MAXIMIANO, 2017)

De acordo com Maximiano (2017), os seguidores consentem em seguir o líder porque enxergam nele a possibilidade de resolver um problema que os afeta. Quanto mais pessoas

consentem em seguir o líder, maior é sua área de influência. A grandeza do líder mede-se mais pelo número de pessoas a quem sua mensagem influencia, e pela forma como ele apresenta essa mensagem, do que propriamente pelo conteúdo intrínseco da mensagem, que depende de sintonia com as necessidades e aspirações dos liderados. Isso torna a liderança um fenômeno localizado no tempo e no espaço. A liderança pode desaparecer quando desaparecem as circunstâncias que a sustentam ou justificam. Assim, há líderes que “perdem a liderança”, porque seu tempo passou.

Há três tipos diferentes de liderança (MAXIMIANO, 2017):

- 1) Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande idéia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que de fato a concretizem.
- 2) Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa.
- 3) Os líderes que representam as multidões e limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

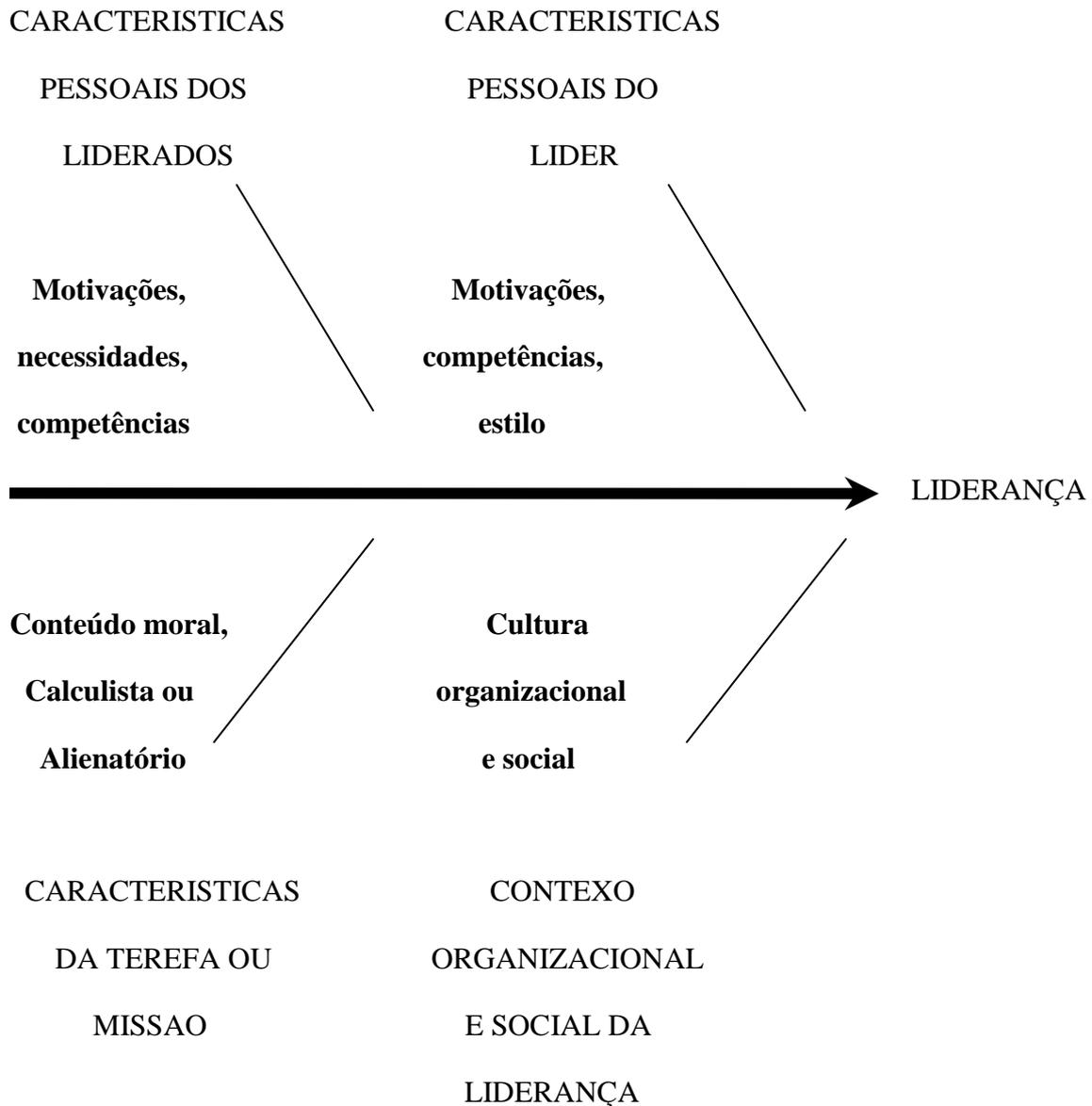
De acordo com Maximiano (2017), muitas definições de liderança parecem pressupor pessoas dotadas de virtudes extraordinárias, que foram grandes condutores de pessoas, em situações também extraordinárias. De fato, a liderança, muitas vezes, parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular ou inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras.

No entanto, a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal, que torna algumas pessoas mais aptas a influenciar outras. Às vezes, é o contrário que ocorre. Um grupo necessita de um líder e escolhe alguém para desempenhar o papel. O líder parece ser uma figura temporariamente eficaz, cujo sucesso depende apenas da existência de uma missão, completada essa missão o líder torna-se desnecessário e é dispensado pelo grupo. (MAXIMIANO, 2017)

De acordo com Maximiano (2017), a liderança deve ser enxergada também como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual, outros elementos estão presentes. A liderança não é apenas um atributo da pessoa, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3)

as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política, como se observa na figura 1.

FIGURA 1 – Características do Líder e do Liderado



Fonte: MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital, 2017.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores, professores, sacerdotes, diretores e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas têm metas

para realizar com a colaboração de grupos. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas, entre os outros papéis que definem os gerentes.

3.1 Liderança Situacional

A liderança situacional possui três teorias nenhuma dela porem, consegue dar explicação definitiva para a questão da eficácia do líder. O principal problema da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação.? (MAXIMIANO, 2017)

Analisaremos a seguir as principais hipóteses a respeito da liderança situacional, apontando seus pontos fortes e suas fragilidades.

Tannenbaum, Schmidt (1973) In Maximiano (2017), nos propõe três critérios para avaliar a situação:

- 1) O Gerente: A forma como o líder comporta-se é influenciada por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.
- 2) Os Funcionários: As suas características influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. O dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características (capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência).
- 3) A Situação: O clima da organização, o grupo, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação dentro da qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

Já Fiedler (1974) In Maximiano (2017), entende que as situações que os líderes enfrentam podem ser avaliadas em três características permitindo avaliar o “grau de favorabilidade” da situação para o líder. São elas:

- 1) As relações entre o líder e os seguidores. Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável, porém, se forem hostis à situação é desfavorável para o líder.

- 2) O grau de estruturação da tarefa. Tarefas bem definidas, com alto grau de organização e certeza são favoráveis para o líder, já as tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis.
- 3) O poder da posição. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder, se este não tiver poder, a situação é desfavorável.

O modelo de Fiedler é criticado pelo fato de desconsiderar o seguidor, esse ponto é focalizado por Hersey, Blanchard (1972) In Maximiano (2017), onde para eles a maturidade do subordinado é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta. A maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que uma pessoa ou grupo não seja mais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Segundo Hersey, Blanchard (1972) In Maximiano (2017), esta idéia principal divide-se em quatro estilos ou formas de liderança:

- 1) Comando: Adequado para pessoas com baixo nível de maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa, com pouca ênfase no relacionamento. Um comportamento específico nesse caso é dar ordens e reduzir o apoio emocional.
- 2) Venda: Compreende alto nível de comportamento orientados simultaneamente para a tarefa e o relacionamento e ajusta-se a pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento. O líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional que reforça o entusiasmo.
- 3) Participação: Orienta-se fortemente pelo relacionamento, com pouca ênfase na tarefa, e ajusta-se com grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimento de insegurança ou motivação.
- 4) Delegação: Consiste em dar pouca atenção tanto a tarefa quanto ao relacionamento, ajustando-se as pessoas que tenham condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

O ponto mais forte é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica.

Um problema é que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o uso forte da autoridade. É possível que essas pessoas continuem imaturas e não cheguem a desenvolver-se.

3.2 Liderança Carismática

Carisma significa dom divino, que causa forte impressão nos seguidores. As características pessoais associadas à idéia de carisma são muito humanas e relativamente bem distribuídas, a ponto de o estudo da liderança carismática ser um ramo importante do enfoque comportamental na atualidade. Outras designações do líder carismático são (MAXIMIANO, 2017):

- Líder inspirador (inspirational leader)
- Líder transformador (transformational ou transforming leader)
- Líder revolucionário
- Agente de mudanças

Segundo Massie (1992) In Maximiano (2017), qualquer que seja o qualificativo, o líder desse tipo é alguém que leva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses e a trabalharem excepcionalmente para a concretização da missão, meta ou causa. Para alcançar esse grau de comprometimento e realização, os líderes carismáticos devem dar especial atenção para as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores. Os líderes carismáticos afetam profundamente seus seguidores porque os encorajam e inspiram, para que eles vejam os problemas de maneira diferente, deem o máximo de si e apresentem novas idéias. Para Lohman (1992) In Maximiano (2017), a liderança transformadora consiste em estabelecer valores e padrões e criar os meios para guiar os esforços coletivos na direção das metas.

De acordo com Maximiano (2017), o líder transformador é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e seu interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos. Deluga (1992) In Maximiano (2017), relata carisma como sendo a influência que o líder transformador exerce sobre os seguidores. O carisma apela as emoções dos seguidores e estimula sua identificação com o líder. O carisma é a condição mais importante, mas não a única para que surja um líder transformador.

3.3 Liderança Transacional

O líder transacional segundo Maximiano (2017) é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar as metas.

Algumas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer, no campo da administração de projetos, são as seguintes:

- Promoções
- Aumentos salariais
- Autonomia e liberalidade no uso do tempo
- Atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.

Algumas organizações dependem do que Etzioni (1974) In Maximiano (2017), chamou de poder manipulativo. Este poder é baseado na promessa e concessão de recompensas como forma de induzir as pessoas a comportar-se de maneira que a administração espera ou pretende. A equipe ou pessoa que espera recompensas para fazer o que a administração pretende comporta-se de maneira calculista. As empresas são o protótipo das organizações manipulativas. É provável que o contrato psicológico calculista seja um ingrediente importante em certos tipos de projetos realizados em empresas. Ainda no campo das hipóteses, a importância das recompensas materiais pode ser proporcionalmente inversa à importância das recompensas psicológicas e morais.

Nenhum gerente pode supor que apenas as recompensas psicológicas funcionem, especialmente o reconhecimento, senão houver alguma parcela de recompensas materiais. Provavelmente as duas espécies de recompensas são importantes para todos os tipos de pessoas. Todo gerente deve ser capaz de equilibra-las. Em certas situações, a recompensa psicológica pode ser mais eficaz; em outras, a recompensa material funciona melhor. Os dois tipos de recompensa funcionam, porque produzem efeitos sobre a motivação da equipe e das pessoas que a integram.

4 AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO

O papel do líder é identificar os pontos fortes e fracos e incentivar seus colaboradores para assim obter os resultados e metas que darão resultados para a organização (MAXIMIANO, 2017).

A definição de liderança expressa a seguir tem se provado muito útil em projetos de mudança ao longo dos anos: trata-se da capacidade de uma comunidade humana – pessoas vivendo e trabalhando juntas – de criar novas realidades. Liderança é, em sua essência, um fenômeno coletivo (SENGE, NOBRE e NOBRE, 2003).

Liderar é aproveitar a energia da criação, especialmente criar algo que realmente importa. Onde existe esta energia, somos mais engajados, plenos e produtivos. Somos mais vivos.

Em decorrência da mudança social, do crescimento empresarial e do aumento das demandas o setor de gestão de pessoas passou a sofrer maior pressão por parte dos empreendedores no sentido de promover uma sincronização dos trabalhadores a cultura e missão da empresa.

Essa observação traz o conceito de que as pessoas devem ser parceiras da empresa e não mera e simplesmente algo que deve ser administrado friamente. As pessoas exigem e precisam ser valorizadas, respeitadas e motivadas em seu ambiente de trabalho, somente assim os líderes conseguiram evitar consequências negativas capazes de provocar danos a empresa e em todos os envolvidos.

Manter a sintonia entre o líder e os colaboradores da organização é de extrema importância. Manter a equipe motivada evita situações que possam levar a empresa a ruína, tais como: baixa-autoestima, baixa rentabilidade, diminuição de produtividade demissões e imagem negativa da empresa.

O modelo de Gestão de Pessoas baseado em Competências, e, convoca o trabalhador a pensar acerca dos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidos a fim de poder realizar entregas de qualidade no seu trabalho. Porém, ressalta-se que distintos autores ao se debruçarem sobre o tema: Desenvolvimento de Competências e apontaram uma maior dificuldade em trabalhar as questões atitudinais, pois estas envolvem o desejo de cada sujeito em querer ou não se aprimorar. (DUTRA, 2001; 2008; CHIAVENATO, 2012)

Diante da complexidade dessas relações laborais, a Psicologia conseguiu contribuir com alguns conhecimentos cujo aporte teórico tem ajudado a compreender as interações

humanas e as reações emocionais decorrentes dessas relações. Consequentemente, conforme aponta Moscovici (2008):

O que mais parece perturbar a compreensão do comportamento humano nas organizações é a insistente tendência de abordagem predominantemente racional. No ambiente de trabalho, supõe-se que a interação se dê de acordo com um esquema inteligível de ação, isto é, que as pessoas façam o que se espera delas. Entretanto, as pessoas nem sempre fazem ou dizem o que é esperado, e deixam os outros surpresos e confusos com algumas de suas respostas ou atos insólitos. (MOSCOVICI, 2008 pg. 29)

A referida autora frisa, ainda, que os seres humanos não funcionam tal qual máquinas isoladas dispostas lado a lado; pois diante da “interação”, a saber: um processo que afeta o funcionamento de cada um e de todos, o resultado do trabalho que supostamente teria um desempenho previsto, torna-se imprevisível, seja no nível individual ou coletivo. A explicação fornecida por Fela acerca dessa imprevisibilidade consiste em que nas empresas a interação humana acontece em dois níveis distintos, porém, concomitantes e interdependentes: o da tarefa e o sócio-emocional. (MOSCOVICI, 2008)

O da tarefa é o das atividades visíveis, observáveis, acordadas, tanto nos grupos formais de trabalho quanto nos grupos informais. O nível socioemocional é o das sensações e sentimentos variados, já existentes ou gerados pela própria convivência e atividades no grupo. Este último é o responsável pela manutenção do grupo, por seu crescimento e amadurecimento e pela produtividade e satisfação de cada participante. (MOSCOVICI, 2008 pg. 30)

Portanto, para podermos pensar em autodesenvolvimento é preciso debruçar-se tanto sobre a dimensão da tarefa (pensar, por exemplo: tenho conhecimento para execução do trabalho, tenho habilidade para tal, como me relaciono com esta tarefa, me preocupo mais com o processo ou dedico-me mais ao resultado, entre outros) como sobre a dimensão sócio-emocional (refletir acerca dos afetos gerados nas relações interpessoais, como sou afetado pelos outros e suas emoções, bem como de que maneira minhas reações emocionais e minha personalidade afetam as pessoas que trabalham comigo).

Ressalta-se, também, que quem ocupa o cargo de gestor precisa estar atento para ambas dimensões, pois além de ser necessário buscar o autoconhecimento para o próprio amadurecimento e desenvolvimento pessoal, é de suma importância, enquanto gestor, conseguir se dar conta do quanto a maneira com a qual lida com a tarefa e a forma como se relaciona com cada componente da sua equipe interferem no cotidiano do trabalho e no resultado do mesmo.

5 CONCLUSÃO

Considerando-se que atualmente, com mudanças diversas e profundas ocorridas nas formas de trabalho, além do capital, pessoas e instalações, o conhecimento e a informação são recursos importantes para as empresas, os gestores se tornam elementos importantíssimos dessas mudanças, fator importante para o desenvolvimento do autoconhecimento dos colaboradores.

Um plano de atuação da gestão que leve em consideração critérios baseados nos colaboradores, como desempenho, avaliação, desenvolvimento, integração entre outros, visando obter um bom clima de trabalho, influencia diretamente nos resultados positivos para o desenho de carreira.

Os benefícios encontrados para as empresas e para as pessoas através do autoconhecimento são os mais variados, mas destaca-se a melhoria na interação dos gerentes com os funcionários e o sucesso profissional.

O líder pode e deve através de seus conhecimentos práticos, teóricos e científicos guiar a equipe com motivação para alcançar um bom desempenho e desenvolver suas carreiras, proporcionando uma convivência mais prazerosa principalmente em momentos difíceis.

Conclui-se o presente estudo, que mesmo sendo a pessoa hoje a principal responsável pelo desenvolvimento de sua carreira, o líder se torna peça fundamental para o processo de identificação de objetivos e autoavaliação. Existe ainda hoje a necessidade dos líderes reverem aspectos que incluem a motivação e promoção de habilidades e competências dos indivíduos para impulsionar suas carreiras. Enfim, o líder pode ser considerado fator importantíssimo no autoconhecimento e desenvolvimento de carreira do colaborador.

6 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Após análise do estudo percebe-se que muitos estudos ainda se fazem necessários e como desdobramentos desta pesquisa achou-se interessante um aprofundamento sobre os impactos da gestão do autoconhecimento nos colaboradores.

É sabido que o autoconhecimento é capaz de auxiliar o trabalho do líder de equipe gerando equipes de alta performance, todavia se faz necessário verificar os resultados dessa gestão aos colaboradores ao longo do tempo.

O aprofundamento desta temática ajudará a entender cada vez mais as necessidades do autoconhecimento.

Os desdobramentos importantes a serem executados são:

- Identificar os impactos da gestão do autoconhecimento em curto, médio e longo prazo.
- Verificar se existe uma manutenção evolutiva e contínua do autoconhecimento;
- Fazer entrevistas e pesquisas de opinião com colaboradores e líderes para saber o entendimento e sentimento deles com relação a esse tipo de gestão;
- Fazer acompanhamento da evolução do autoconhecimento no Brasil e no mundo e aplicar nas empresas.

7 REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. Rio de Janeiro: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 10ª ed., São Paulo: Atlas, 2015.
- DUTRA, J. S. (org). Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 1ªed, 2001.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, A.B.H. O minidicionário da língua portuguesa. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, J. Como se tornar um líder servidor. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. M. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 8ª ed, São Paulo: Atlas, 2017.
- MOSCOVICI, F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.
- SENGE, P.; NOBRE, F.; NOBRE, T. Abram Mão do Poder. **Rev. Exame**. São Paulo, v. 37, n.16, ago 2003.
- SILVA, J. J. A importância da família na construção da liderança: Liderando em tempo de crises. 2007.1. ed. Presidente Prudente- SP: Oeste Print, 2007.
- SOTO, E. Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções. São Paulo: Pioneira Thonsom Learning, 2002.
- VIZIOLI, M.; CALEGARI, M. L.N.P. Liderança: a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. CHIAVENATO, I. Administração geral e pública. 3.ed. Barueri-SP: Manoele,2012.
- ZANELLI, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto alegre: Artmed, 2014.